

2014-2017

**ProfessionsSantéOntario**

**Agence de promotion et de recrutement**

**Supplément au Plan d'activités**

18 juillet 2014

*Donner corps aux ressources humaines dans  
le domaine de la santé*



**Ontario**

Agence de promotion  
et de recrutement  
de ProfessionsSantéOntario

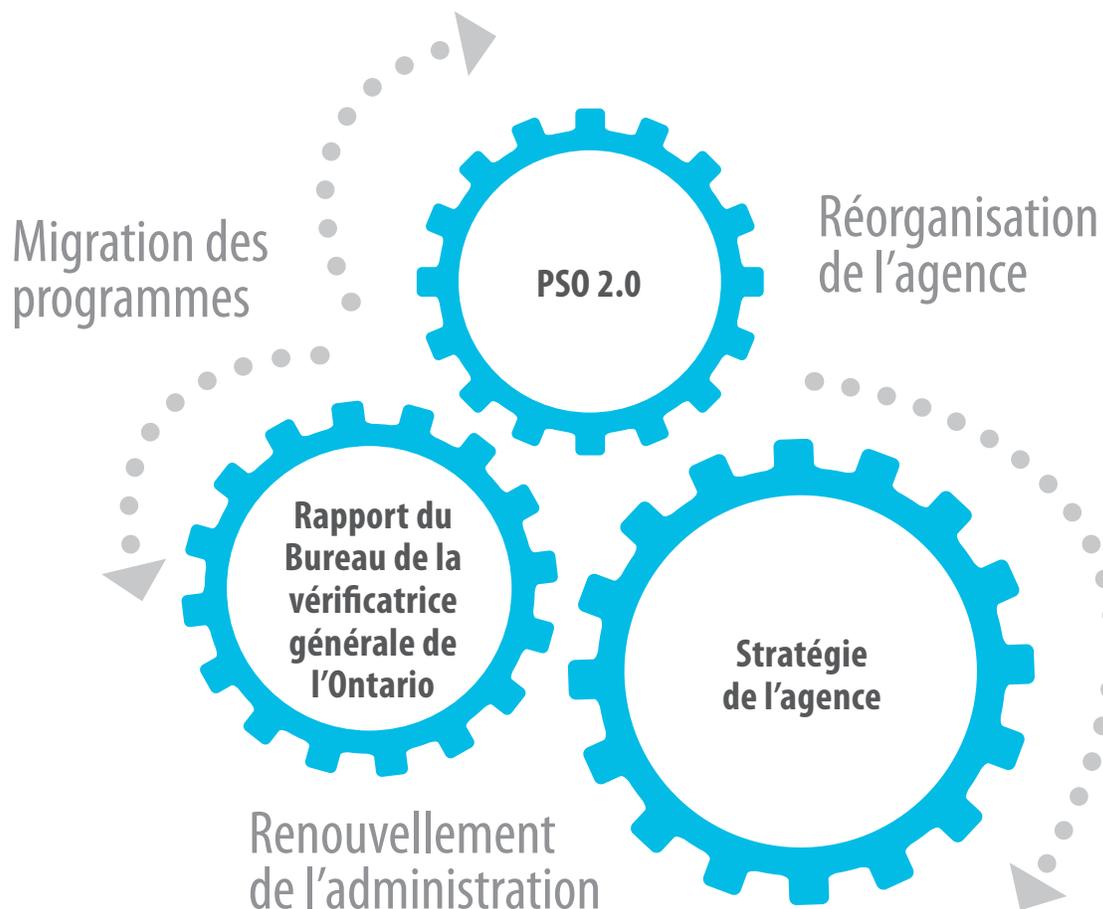
---

Introduction .....	1
Vision et mission .....	1
Analyse environnementale .....	2
PSO 2.0 – L’orientation stratégique du gouvernement en matière de ressources humaines en santé (RHS) .....	4
Bureau de la vérificatrice générale de l’Ontario .....	5
Planification stratégique .....	6
Résultats .....	7
Migration des programmes .....	8
Administration .....	9
Réorganisation .....	10
Aperçu de l’orientation future .....	11
Réduction du budget .....	12

---

## Introduction

L'année 2013-2014 a été particulièrement occupée à l'agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario (APR PSO). L'agence s'est engagée dans plusieurs activités conséquentes depuis octobre 2013, date de la présentation de son plan d'activités pour 2014 à 2017. Elle a en outre effectué quelques réajustements afin de tenir compte des changements dans l'environnement. Ce document additionnel souligne ces ajustements et changements, ainsi que la planification des trois prochaines années.



## Vision et Mission

### Vision

Donner corps aux ressources humaines dans le domaine de la santé.

### Mission

Nous trouvons, élaborons et réalisons la mise en oeuvre de solutions de ressources humaines.

## Analyse de l'environnement

En soutien à la démarche de planification stratégique, l'agence a effectué une analyse de l'environnement durant l'hiver 2014 afin de mieux comprendre les facteurs internes et externes qui influencent sa mission et de renseigner l'orientation stratégique de ses choix.

### Forces

- L'agence respecte son mandat. Elle offre des programmes/services efficaces qui favorisent une répartition équilibrée des médecins en Ontario, contribue à retenir dans la province les médecins qui y ont été formés; recrute hors de l'Ontario des médecins prêts à la pratique dans les spécialités où les besoins sont importants et aide les professionnels de la santé formés à l'étranger et résidant en Ontario à intégrer la pratique.
- L'agence travaille en collaboration avec divers partenaires dans les domaines de la santé et de l'éducation afin de trouver des solutions aux défis à relever en matière de ressources humaines en santé dans la province.
- Le personnel de l'agence est déterminé à assumer sa mission et maîtrise amplement les compétences nécessaires en la matière.
- Le personnel de l'agence est très présent sur le terrain et orienté sur les besoins des clients.
- L'expérience et l'engagement du conseil d'administration de l'APR PSO lui permettent de superviser efficacement les opérations stratégiques.
- L'agence a établi sa crédibilité auprès de ses partenaires.
- L'agence fait usage de son influence et de l'information qu'elle détient pour appuyer la stratégie gouvernementale en matière de ressources humaines en santé et dans l'orientation générale des soins de santé.

### Faiblesses

- L'amélioration des processus opérationnels n'a pas encore fait l'objet d'une étude approfondie.
- Des structures traditionnelles existent au sein des équipes et des services et aussi entre eux.
- L'agence n'a pas encore de méthode solide d'aide à la décision ni d'approche de la résolution des problèmes à partir des faits réels ou pour soumettre ses recommandations au gouvernement.
- L'agence ne possède pas les ressources de gestion (performance, stratégie, évaluation, gestion des risques) nécessaires à un organisme comptant 100 employés et un budget de 40 millions de dollars.

### Perspectives

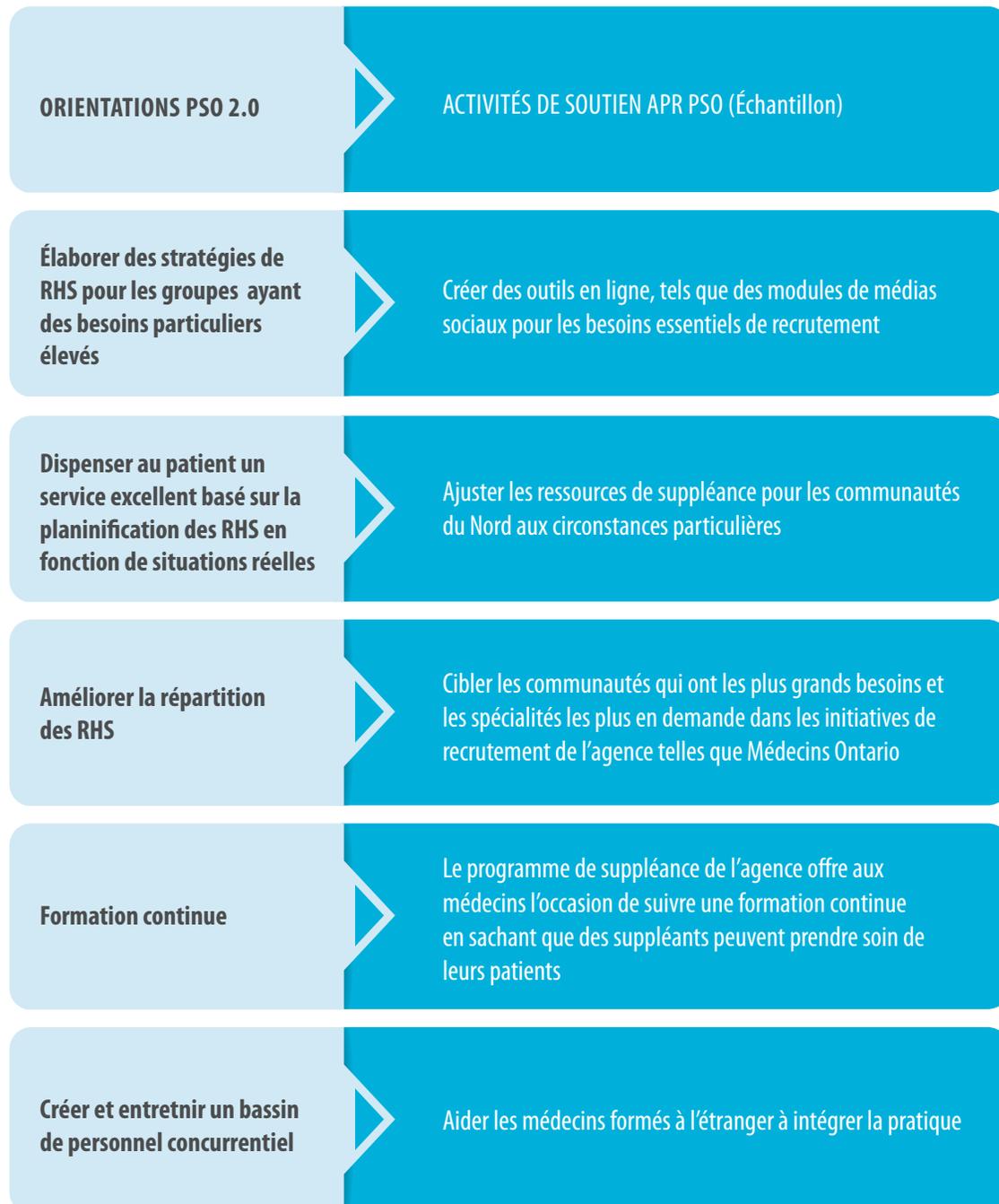
- Mettre en oeuvre la nouvelle stratégie de l'agence en conservant la souplesse indispensable pour tenir compte des changements de l'environnement.
- Conseiller les organismes en matière de solutions d'agencement des ressources humaines en santé à partir des ressources existantes.
- Focaliser davantage encore les efforts de l'agence à exercer plus d'influence dans les communautés les plus nécessiteuses, les spécialités où les besoins sont plus importants et envers les professionnels de la santé qui en ont le plus besoin.
- En partenariat avec le MSSLD, élaborer des mesures complémentaires qui favoriseraient le rééquilibrage de la répartition des médecins et autres professionnels de la santé.
- Continuer à définir des stratégies afin de favoriser l'intégration des professionnels de la santé formés à l'étranger.
- Devenir courtier en connaissances afin de les renforcer au sein de l'organisme et d'améliorer la collaboration entre partenaires.
- Optimiser l'usage des techniques d'application au cours de la réalisation des programmes et pour dispenser les services.
- Écouter, apprendre et évoluer dans le cadre de l'engagement des employés et des partenaires.
- Intégrer des organismes et créer des partenariats stratégiques de soutien à la mission de l'agence.

### Menaces/Défis

- Au fur et à mesure de sa croissance, l'agence court le risque de se bureaucratiser en une structure organisationnelle lourde, qui entrave tout progrès ou innovation et dessert sa capacité à suivre la cadence rapide des changements de l'environnement.
- Des réductions de budget risquent de compromettre l'aptitude de l'agence à respecter les priorités.
- De nombreuses communautés de l'Ontario souffrent d'une pénurie chronique de médecins. Médecins de premier recours et généralistes ne sont pas toujours disponibles dans les petites communautés, ou les communautés rurales ou excentrées.
- Plusieurs des défis que posent le recrutement/ la rétention doivent être relevés par des moyens qui dépassent le domaine de compétence de l'agence, par exemple les horaires de travail dans les services de soins primaires.
- Les changements de politique ou de mesures incitatives du gouvernement pourraient avoir un effet sur l'accès des professionnels de la santé aux programmes de l'agence, en ce qui concerne, par exemple, les honoraires des médecins et les critères d'admissibilité aux programmes de suppléance.
- L'Ontario attire plus de professionnels de la santé formés à l'étranger que d'autres juridictions. Le nombre croissant de diplômés internationaux en médecine (DIM) entraîne une concurrence plus farouche pour les postes de résidence, limités en nombre. En outre, plusieurs établissements de formation des États-Unis envisagent de restreindre l'accès aux formations postdoctorales à leurs propres citoyens et diplômés, ce qui pourrait défavoriser les postulants à un visa J1.

## PSO 2.0 – L'orientation stratégique du gouvernement en matière de ressources humaines en santé

Le gouvernement a réévalué l'orientation stratégique en matière de ressources humaines en santé de laquelle dépend le travail de l'agence. Au cours des trois prochaines années, l'agence s'engagera dans des activités qui s'aligneront sur cette nouvelle orientation de plusieurs manières :



## Rapport annuel 2013 – Ressources humaines en santé

Le bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario a procédé en novembre 2013 à un examen de l'optimisation des ressources en Ontario. Dans son rapport annuel, le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario fait plusieurs recommandations visant à répondre aux besoins de l'Ontario en matière de soins de santé :

- Comparer la disponibilité actuelle et la répartition des médecins dans la province aux besoins des patients et envisager les mesures opportunes pour réduire les écarts éventuels entre besoins et services proposés.
- Évaluer comment divers facteurs tels que le financement et la capacité des hôpitaux ou les modèles de prestation des soins ont des conséquences sur l'accès des patients aux services dont ils ont besoin ou sur l'emploi des médecins, et trouver des solutions rentables qui répondent à ces préoccupations.
- Continuer à collaborer avec les associations et les écoles de médecine afin d'encourager un plus grand nombre d'étudiants à choisir les spécialités et les régions qui ont les plus grands besoins de leur pratique.
- Évaluer l'efficacité des diverses initiatives mises en place pour le recrutement de médecins à répondre aux besoins en soins de santé des régions mal desservies.

L'APR PSO concentrera ses efforts sur la conversion en information de la quantité appréciable des données de terrain qu'elle recueille de ses clients et partenaires, y compris celles qui concernent les lacunes particulières de certaines communautés ou l'efficacité des programmes spécifiques destinés à répondre aux besoins des régions mal desservies.

L'agence collabore avec les communautés et les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) pour détecter les problèmes sous-jacents qui perturbent les soins de santé d'une communauté, et s'efforce avec ces partenaires de trouver des solutions rentables. Plus particulièrement, le projet pilote de permanence des soins dans les services des urgences (Projet pilote PSSU) fait office de conseiller auprès des hôpitaux pour les aider à organiser un service de recrutement d'urgence prévoyant des consultations individuelles et la mise en place d'une trousse d'outils pour ses SU.

L'APR PSO va continuer à collaborer avec les écoles de médecine et le ministère pour désigner les pratiques et les régions géographiques dont les besoins sont les plus criants. De concert, l'agence, le ministère et les écoles de médecine étudieront les schémas actuels de pratique et de sélection de région afin d'élaborer une stratégie qui encourage les étudiants à s'orienter vers les spécialités les plus en demande et à établir leurs pratiques dans les régions mal desservies.

Le bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario fait deux recommandations à propos de l'initiative Garantie d'emploi des diplômés en soins infirmiers :

- Surveiller les tendances de l'emploi et évaluer le succès de ses initiatives pour aider les nouveaux diplômés en soins infirmiers à trouver un emploi à temps plein.
- Étudier les raisons du déclin d'intérêt des diplômés en soins infirmiers pour l'initiative Garantie emploi des diplômés en soins infirmiers et prendre les mesures qui s'imposent pour en améliorer l'efficacité et encourager la participation au programme de tous les secteurs.

Le ministère se penchera sur ces recommandations afin d'élaborer des processus améliorés et de nouvelles méthodes de communication. Si l'agence endosse la responsabilité du programme, elle surveillera les tendances en matière de soins infirmiers afin d'apprécier les effets du programme de garantie d'emploi des diplômés sur la recherche d'emploi permanent de ces derniers. L'agence s'adressera aussi aux participants au programme afin de déterminer leur taux de satisfaction et de recueillir leurs suggestions d'amélioration par l'intermédiaire d'un sondage annuel.

L'agence entame sa huitième année de travail à une planification stratégique qui s'accorde avec la stratégie réformée du gouvernement en matière de ressources humaines en santé, et puisse servir durant les prochaines trois à cinq années. Dans le cadre de ce plan, l'agence a défini trois orientations stratégiques :

# 1. Avancer des solutions stratégiques en matière de ressources humaines en santé

- **Énoncé déterminant :**
  - Appuyer le recrutement, le maintien en poste et la répartition des ressources humaines en santé en Ontario.
- **Objectifs:**
  - Gestion des connaissances :
    - Produire, faire circuler et héberger de l'information pertinente et fiable en matière de RHS.
    - Repérer et diffuser des pratiques exemplaires émergentes et novatrices.
  - Élaboration des politiques :
    - Réunir des membres du personnel, des intervenants et des leaders d'opinion pour éclairer les politiques, les pratiques et les lois.
  - Excellence des programmes et services :
    - Assurer un suivi et une mesure continue des résultats.
    - Évaluer chaque année certains programmes et services de l'APR PSO.

# 2. Forger des partenariats stratégiques

- **Énoncé déterminant :**
  - Plus forts ensemble grâce à des partenariats ciblés et axés sur les résultats.
- **Objectifs :**
  - Échanger et communiquer régulièrement avec les partenaires pour appuyer la mission de l'agence.
  - Évaluer périodiquement les partenariats stratégiques au regard de leur valeur réciproque.

# 3. Souscrire à une amélioration continue des processus

- **Énoncé déterminant :**
  - Faire encore mieux ce que nous faisons, ensemble.
- **Objectifs :**
  - Intégrer les meilleurs outils de pratique au travail de l'agence.
  - Optimiser les possibilités de gain d'efficacité.

Les bases d'une mise en oeuvre efficace de la nouvelle stratégie consistent à :

- Écouter, apprendre et croître grâce à l'engagement du personnel et des intervenants.
- Optimiser le rendement grâce à l'aide à la décision, à la gestion des risques et au suivi des résultats.
- Mettre en commun ce que nous savons.

L'agence a identifié des objectifs de performance directement liés à la nouvelle orientation stratégique.

<b>Orientation stratégique</b>	<b>Objectifs 2014-2015</b>
<b>Avancer des solutions stratégiques en matière de ressources humaines en santé</b>	Offrir des sessions de Service Médecins Ontario aux résidents des six écoles de médecine de l'Ontario dans les spécialités où le besoin est le plus grand.
	Dans l'éventualité du transfert de cinq programmes d'obligation de service postdoctoral par le ministère en 2014-2015, créer des indicateurs de rendement pour 2015-16.
	Aucune fermeture imprévue d'un service d'urgence à cause de l'indisponibilité de médecins.
	Recrutement de 100 médecins pour l'Ontario.
	Au moins 75 % des médecins recrutés le seront dans des spécialités où le besoin est le plus grand : médecine de famille, psychiatrie ou médecine d'urgence.
	Évaluation d'un programme/service.
	Augmentation de 10 % du nombre de clients des professionnels paramédicaux en exercice de 2013 à 2014.
<b>Forger des partenariats stratégiques</b>	Satisfaction globale de la communauté supérieure à 75 % envers les programmes de suppléance du programme de recrutement et de maintien en poste.
	Satisfaction supérieure à 75 % des clients désireux de s'inscrire dans leur profession ou de choisir une nouvelle option de carrière.
	Satisfaction supérieure à 75 % des clients professionnels de la santé formés à l'étranger qui ont satisfait aux exigences pour avoir droit à un poste de formation médicale postdoctorale (résidence), et qui souhaitent s'inscrire pour exercer leur profession ou opter pour une autre carrière.
	Au moins 75 % des intervenants estiment le partenariat satisfaisant ou supérieur.
<b>Souscrire à une amélioration continue des processus</b>	Les demandes complètes de remboursement des frais des médecins suppléant doivent être envoyées au MSSLD dans un délai de 25 jours ouvrables.
	80 % des normes de service du programme sont satisfaites : <ul style="list-style-type: none"><li>· Les requêtes des professionnels de la santé formés à l'étranger et des suppléants reçoivent une réponse dans les 48 heures.</li></ul>

## Migration des programmes

Au cours de l'exercice 2013-2014, l'agence et le ministère ont mis en place un processus d'identification des programmes et services particuliers susceptibles de migration; le transfert d'environ 25 programmes est envisagé, en commençant par ceux de la garantie d'emploi des diplômés et d'obligation de service postdoctoral en 2014-2015.

	<b>Programmes d'obligation de service (5)</b>	<b>Garantie d'emploi des diplômés</b>	<b>Programme de visites d'évaluation des communautés (2)</b>	<b>Programme de perfectionnement des professionnels de la santé dans le Nord de l'Ontario</b>	<b>Programme de suppléance EGMMRN</b>
<b>Requête du SMA au conseil d'administration</b>	Septembre 2013	Décembre 2013	Janvier 2014	Janvier 2014	Janvier 2014
<b>Examen préliminaire du programme par l'agence</b>	Automne 2013	Décembre 2013 à Janvier 2014	Hiver 2014	Hiver 2014	Hiver 2014
<b>Acceptation du programme par le conseil d'administration</b>	Décembre 2013	Janvier 2014	Mai 2014	Mai 2014	Septembre 2014
<b>Transfert des connaissances, consensus à propos des ressources nécessaires</b>	Hiver 2014	Hiver 2014	Hiver - Printemps 2014	Hiver - Printemps 2014	Hiver - Printemps 2014
<b>Élaboration conjointe de la documentation pertinente, transfert des dossiers, etc.</b>	Été - Automne 2014	Été - Automne 2014	Automne - Hiver 2014-15	Automne - Hiver 2014-15	Automne - Hiver 2014-15

Remarque : les dates des deux dernières étapes de la migration, l'accord de paiement de transfert et le transfert du programme, n'ont pas encore été confirmées.

En soutien à sa croissance, l'APR PSO a recruté en 2013-2014 deux membres supplémentaires au conseil d'administration. Un conseil élargi augmente les compétences sur lesquelles l'agence peut s'appuyer et rend possible la création de nouveaux comités en fonction des besoins. Les deux nouveaux membres du conseil sont :

### **Madame Linda Nagel**

**Nommée :** le 29 janvier 2014

**Expiration du mandat :** le 28 janvier 2017

Madame Nagel est présidente et directrice générale de l'organisme Les normes canadiennes de la publicité, l'organisme national d'autoréglementation de la publicité, depuis 1994. Auparavant, elle a occupé des fonctions de cadre supérieur dans des organismes canadiens et américains de commerce et d'administration des soins de santé.

### **Monsieur Arthur J.M. Lamarche**

**Nommé :** le 29 janvier 2014

**Expiration du mandat :** le 28 janvier 2017

M. Lamarche est expert-comptable et membre de l'Institut des banquiers canadiens. Actuellement à la retraite, il a occupé plusieurs postes de direction au Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, à la Chambre des communes et au Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

En outre, un processus d'évaluation du conseil d'administration a été mis en place en 2014-2015 basé sur les meilleures pratiques d'administration. Tous les membres du conseil ont rempli le questionnaire inaugural annuel et élaborerons un plan de réaction aux conclusions et en surveillerons les progrès.

Au cours des huit dernières années, l'agence a beaucoup évolué, soit en démarrant de nouveaux projets, tels que PSFÉ PSO (Intégration, recherche et formation des professionnels de la santé formés à l'étranger de ProfessionsSantéOntario), ou en endossant la responsabilité de programmes existants, tels que la Tournée de recrutement des professionnels de la santé (TRPS) et le Programme de suppléance pour les médecins de famille en milieu rural. L'agence a aussi opéré d'autres changements en éliminant certaines fonctions (telles que les manifestations promotionnelles aux États-Unis), en réduisant le nombre de services et en réassignant certains modules.

La réorientation stratégique des ressources humaines en santé par le gouvernement guide le travail de l'agence. En outre, le gouvernement a des attentes de plus en plus exigeantes envers les agences, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de leur performance. Il s'avère nécessaire de confirmer que l'agence obtient les résultats escomptés et parvient à atténuer les risques dans tous les domaines sous sa tutelle. Ces facteurs ont motivé un examen de sa structure organisationnelle actuelle pour s'assurer que celle-ci :

- soutient la mise en oeuvre de la nouvelle stratégie de l'agence;
- dirige la concentration des efforts vers la performance, l'évaluation et l'atténuation des risques;
- harmonise les fonctions similaires les unes par rapport aux autres;
- facilite l'accès à l'information et aux meilleures pratiques;
- entretient une souplesse qui permet à l'agence de s'adapter aux changements de l'environnement des ressources humaines en santé;
- maintient les forces de l'agence;
- favorise le respect par l'agence des attentes du ministère, dont le transfert des programmes.

La nouvelle structure assigne en outre à la haute direction la responsabilité :

- de la gestion des connaissances;
- de l'amélioration des processus;
- de la migration des programmes;
- des partenariats stratégiques;
- de l'excellence des programmes et services;
- de la conformité : aux lois, contrats et directives
- de la gestion des risques.

La nouvelle structure a été introduite en mai 2014 et sa mise en oeuvre complète est en cours.

## Résumé de l'orientation future

Le plan de gestion 2015-2018 de l'APR PSO décrira en détail les initiatives à mettre en place sur trois ans. Entretemps, un aperçu de ces plans, basé sur la stratégie organisationnelle de 2014-2015 est présenté ci-dessous.

### Prestation de solutions stratégiques en matière de ressources humaines en santé

#### Gestion des connaissances

Établir un référentiel d'information de l'agence.

Établir et appliquer un plan de gestion des connaissances.

#### Élaboration de politiques

Conseiller le MSSLD à propos de la révision des règlements de l'agence.

Mettre à jour le protocole d'entente.

Réexaminer les accords de financement de l'agence.

#### Excellence des programmes et services

Évaluer au moins un programme.

Élaborer un plan d'évaluation – méthodologie et priorités de 2014-2015 à 2015-2016.

Mettre en oeuvre une forme d'évaluation de la performance de toute l'agence.

### Forger des partenariats stratégiques

#### Engager les partenaires à soutenir la mission de l'agence

Établir l'inventaire des partenariats existants et proposés.

Établir les critères d'évaluation/de classement des partenariats.

Établir un plan de partenariat.

#### Communiquer régulièrement avec les partenaires

Identifier un agent de liaison clé pour les partenaires privilégiés.

Publier PULSE au moins deux fois par an.

### Souscrire à l'amélioration continue des processus

#### Intégrer les outils des meilleures pratiques au travail de l'agence

Établir et appliquer un plan d'action d'amélioration des processus pour 2014-2015 et 2015-2016.

#### Optimiser les occasions d'améliorer l'efficacité for Efficiencies

Séparer les responsabilités administratives and programmatiques : établir une liste initiale de programmes et de chronologie à prendre en considération (selon la condition de la migration des programmes).

### Autres priorités

#### Répartition des médecins

Présenter une proposition post-TRPSS pour approbation.

#### Migration des programmes

Établir le cadre du programme de migration : critères/dépendances (p.ex. groupage) et chronologie pour 2014-2015 et 2015-2016.

Poursuivre la migration des programmes d'obligation de service, de garantie d'emploi des diplômés et des régions mal desservies.

#### Évolution du conseil d'administration

Recruter des membres supplémentaires au conseil d'administration.

Introduire une forme d'évaluation officielle du conseil.

#### Gestion des risques

Élaborer un cadre de gestion des risques.

## Réduction du budget

À la requête du ministère, l'agence a restreint ses dépenses et a réussi à réduire son budget administratif 2014-15 de 2,5 %. Les détails apparaissent dans le plan financier :

<b>Prévisions de revenus</b>			
<b>Fonds de base</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016<sup>1</sup></b>	<b>2016-2017<sup>1</sup></b>
Élément de soutien au programme	9 947 800	9 947 800	9 947 800
Moins 2,5 % d'efficacité administrative calculée sur une année	(255 700)	(255 700)	(255 700)
Sous-total	9 692 100	9 692 100	9 692 100
Réallocation des remboursements des frais de stage clinique – pour la garantie d'emploi des diplômés	280 000	280 000	280 000
Soutien total au programme	9 972 100	9 972 100	9 972 100
Programme de remboursement des frais de stage clinique	2 350 000	2 350 000	2 350 000
Subventions aux AM	3 732 000	3 732 000	3 732 000
<b>Sous-total du fonds de base</b>	<b>16 054 100</b>	<b>16 054 100</b>	<b>16,054,100</b>
<b>Financement unique</b>			
Subventions des AM	3 676 700	448 400	0 <sup>2</sup>
<b>Sous-total financement unique</b>	<b>3 676 700</b>	<b>448 400</b>	<b>0</b>
<b>Total des revenus</b>	<b>19 730 800</b>	<b>16 502 500</b>	<b>16 054 100</b>

### Estimation des dépenses prévues

<b>Fonds de base</b>	<b>2014-2015</b>	<b>2015-2016<sup>1</sup></b>	<b>2016-2017<sup>1</sup></b>
Élément de soutien au programme	9 972 100	9 972 100	9 972 100
Programme de remboursement des frais de stage clinique	2 350 000	2 350 000	2 350 000
Subventions aux AM	3 732 000	3 732 000	3 732 000
<b>Fonds de base total</b>	<b>16 054 100</b>	<b>16 054 100</b>	<b>16 054 100</b>
<b>Financement unique</b>			
Subventions aux AM	3 676 700	448 400	0
<b>Total financement unique</b>	<b>3 676 700</b>	<b>448 400</b>	<b>0</b>
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>19 730 800</b>	<b>16 502 500</b>	<b>16 054 100</b>

Remarque :

<sup>1</sup> Ces estimations sont des paramètres fictifs en attendant que le budget officiel de l'agence soit prêt et approuvé par le conseil d'administration et le ministère.

<sup>2</sup> Le financement au-delà de 2015-2016 n'est pas confirmé.

# ProfessionsSantéOntario

## **Agence de promotion et de recrutement de ProfessionsSantéOntario**

163, rue Queen Est  
Toronto (Ontario)  
M5A 1S1

Tél. : 416 862-2200

Courriel : [info@healthforceontario.ca](mailto:info@healthforceontario.ca)

Site Web : [www.ProfessionsSanteOntario.ca](http://www.ProfessionsSanteOntario.ca)

Ce document est offert en format accessible sur  
demande : [www.healthforceontario.ca/asc](http://www.healthforceontario.ca/asc)